



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING MANAGEMENT

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS :

RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

FRANCISCA CARDOSO DE PAIVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL VERÍSSIMO

SETEMBRO - 2012

RESUMO

Actualmente assiste-se ao fenómeno social do envelhecimento demográfico da população, ou seja, ao aumento da proporção de pessoas com idade superior a 64 anos. De acordo com as projecções do Eurostat, em 2060 registar-se-á na União Europeia um crescimento de 13% das pessoas com mais de 64 anos comparativamente a 2008. Em Portugal, este fenómeno também é crescente e significativo prevendo-se que em 2060 mais de 31% da população total apresente idade superior a 64 anos.

Considerando este fenómeno uma oportunidade de negócio, é apresentado um plano de negócios para uma Residência Sénior (RS) *prime* cujo principal público-alvo são as pessoas com idade superior a 64 anos, que residem no concelho de Coimbra.

Numa primeira parte deste plano procede-se à revisão de literatura, apresentando-se a estrutura do plano de negócios e uma breve descrição do negócio e empresa a criar bem como do serviço a implementar. Posteriormente, descreve-se o mercado, examina-se as diferentes envolventes externas e por fim, analisa-se a concorrência.

Nos capítulos seguintes faz-se uma análise *SWOT* e define-se a estratégia que a empresa irá seguir. Relativamente ao marketing-mix e uma vez que se trata de um serviço, abordam-se os seguintes pontos-chave: Serviço, Preço, Distribuição, Comunicação, Pessoas, Processo e Evidências Físicas.

Após esta análise, procede-se à elaboração do plano de operações onde se identifica os principais recursos necessários ao negócio e do plano de organização e pessoal.

Por fim, faz-se uma avaliação financeira do projecto e a devida conclusão sobre a viabilidade económica e financeira do mesmo.

Palavras-chave: Plano de Negócios, Envelhecimento demográfico, Estrutura Residencial para Idosos, Geriatria, Equipamentos Sociais, Residência Sénior

ABSTRACT

Nowadays we are witnessing the social phenomenon of demographic aging of the population, ie, the increase of people aged over 64 years old. According to Eurostat projections, by 2060 the European Union will register an increase of 13% in people over 64 years compared to 2008. In Portugal, this phenomenon is also growing significantly and it is expected that by 2060 31% of the population has aged over 64 years old.

Considering this phenomenon a business opportunity, is presented in this project a business plan for a prime Senior Residence (RS) whose main target audience is people over the age of 64, who reside in the district of Coimbra.

In the first part of this plan we analyze the literature review, defining the structure of the business plan and then carried out a brief description of the business, the company and the service. Subsequently, we analyze the market, examine the different external surrounding and finally, the competition.

In the following chapters we present the SWOT analysis and we define the strategy that the company will follow. For the marketing mix and since it is a service, address the following key points: Service, Price, Distribution, Communication, People, Process and Physical Evidence.

After this analysis, the procedure is the preparation of the operation plan which identifies the key features needed for business and the organization and personnel plan. We end the analysis with a financial evaluation and proper conclusion about the economic and financial viability of the project.

Keywords: Business Plan, Aging Population, Residential Structure for Older Adults, Geriatrics, Social Facilities, Senior Residence

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, José Manuel Veríssimo

À minha família.

Ao Hugo.

O meu muito obrigado

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. <i>Definição de plano de negócios</i>	2
2.2. <i>Estrutura do plano de negócios</i>	3
3. CONCEITO DO NEGÓCIO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA A CRIAR.....	5
4. DESCRIÇÃO DO SERVIÇO.....	7
5. ANÁLISE DO MERCADO	9
5.1. <i>Descrição do mercado</i>	9
5.1.1. <i>Caracterização da RSES em Portugal</i>	10
5.1.2. <i>Caracterização do mercado em Coimbra</i>	13
5.2. <i>Análise do contexto externo</i>	14
5.2.1. <i>Tendências demográficas</i>	14
5.2.2. <i>Tendências económicas</i>	15
5.2.3. <i>Tendências legais</i>	17
5.2.4. <i>Tendências sociais</i>	17
5.3. <i>Concorrência</i>	18

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

6. ESTRATÉGIA	20
6.1. <i>Análise SWOT</i>	20
6.2. <i>Estratégia</i>	21
7. MARKETING E VENDAS	22
7.1. <i>Direcção do plano de marketing</i>	22
7.2. <i>Objectivos para o plano de marketing</i>	22
7.3. <i>Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento</i>	23
7.4. <i>Marketing-mix</i>	24
7.4.1. <i>Política do Produto</i>	24
7.4.2. <i>Política de Preço</i>	24
7.4.3. <i>Política de Distribuição</i>	25
7.4.4. <i>Política de Comunicação</i>	25
7.4.5. <i>Pessoas</i>	25
7.4.6. <i>Processos</i>	26
7.4.7. <i>Evidências físicas</i>	27
8. PRODUÇÃO	27
8.1. <i>Local e instalação do edifício</i>	27
8.2. <i>Plano de Operações</i>	28
8.3. <i>Custos</i>	29
8.3.1. <i>Materiais e Equipamentos</i>	29
8.3.2. <i>Mão-de-obra</i>	29
8.3.3. <i>Instalações</i>	29
9. PLANO DE ORGANIZAÇÃO E PESSOAL	30
10. PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO	31

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

<i>10.1. Pressupostos - Políticas Financeiras</i>	<i>31</i>
<i>10.2. Análise Financeira</i>	<i>32</i>
<i>10.2.1. Plano de Investimentos</i>	<i>32</i>
<i>10.2.2. Custos Provisionais.....</i>	<i>32</i>
<i>10.2.3. Proveitos Provisionais</i>	<i>32</i>
<i>10.2.4. Resultados de Tesouraria.....</i>	<i>33</i>
<i>10.2.5. Financiamento.....</i>	<i>33</i>
<i>10.2.6. Resultado Líquido</i>	<i>33</i>
<i>10.2.7. Fluxos de Tesouraria</i>	<i>34</i>
<i>10.2.8. Autonomia financeira e liquidez</i>	<i>34</i>
<i>10.2.9. VAL, TIR e Payback.....</i>	<i>35</i>
<i>10.2.10. Análise de sensibilidade</i>	<i>35</i>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS.....	38

ÍNDICE DE FÍGURAS

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ENTIDADES PROPRIETÁRIAS	11
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DO NÚMERO DE EQUIPAMENTOS.....	11
FIGURA 3 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DAS PRINCIPAIS RESPOSTAS DA RSES.....	12
FIGURA 4 – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DAS PRINCIPAIS RESPOSTAS DA RSES.....	12
FIGURA 5 – POPULAÇÃO RESIDENTE EM COIMBRA E POPULAÇÃO RESIDENTE EM COIMBRA COM IDADE IGUAL OU SUPERIOR A 65 ANOS	13
FIGURA 6 – CAPACIDADE DAS RESPOSTAS SOCIAIS NO CONCELHO DE COIMBRA	14
FIGURA 7 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS NO CONCELHO DE COIMBRA	14
FIGURA 8 – PROJECCÕES ECONÓMICAS: 2012-2013.....	16
FIGURA 9 – ANÁLISE <i>SWOT</i>	21
FIGURA 10 – SEQUÊNCIA DOS PROCESSOS	26
FIGURA 11 – PLANTA COM A LOCALIZAÇÃO DO TERRENO	28

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I – ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	4
TABELA II – ASPECTOS IDENTIFICATIVOS DO NEGÓCIO.....	6
TABELA III – DADOS URBANÍSTICOS GERAIS	6
TABELA IV – SERVIÇOS DISPONÍVEIS AOS UTENTES DA RS.....	8
TABELA V – SERVIÇOS DISPONÍVEIS AOS UTENTES DO CD <i>PRIME</i>	8
TABELA VI – REGULAMENTO INTERNO	9
TABELA VII – PRINCIPAIS RESPOSTAS SOCIAIS	10
TABELA VIII – PROTECÇÃO SOCIAL – PRESTAÇÕES POR FUNÇÃO.....	16
TABELA IX – ANÁLISE DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES	19
TABELA X – PRINCIPAIS CONCORRENTES NO CONCELHO DE COIMBRA ...	20
TABELA XI – PÚBLICO-ALVO.....	23
TABELA XII – PREÇÁRIO	24
TABELA XIII – CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA.....	29
TABELA XIV – PROVEITOS COM A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	33
TABELA XV – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	34
TABELA XVI – PRINCIPAIS INDICADORES	35
TABELA XVII – CENÁRIO DE VARIAÇÃO DA TAXA DE OCUPAÇÃO DA ER	36
TABELA XVIII – CENÁRIO DE VARIAÇÃO DO CUSTO DO EMPREENDIMENTO	36

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A ideia deste negócio é criar uma Estrutura Residencial para Idosos (ERI) privada e com fins lucrativos, direccionada a pessoas com idade igual ou superior a 65 anos, com rendimentos elevados e que privilegiem a qualidade e diversidade de serviços bem como a condução de um envelhecimento activo, sadio e integrado.

O desenvolvimento deste projecto teve como base três vectores: o fenómeno social do envelhecimento demográfico verificado em Portugal, a escassez de oferta de respostas sociais na cidade de implantação do empreendimento e a fraca qualidade de muitos equipamentos sociais existentes na região verificada após pesquisa para um familiar.

A ERI, denominada Residência Sénior Rainha Santa Isabel, apresenta como localização a freguesia de S. Martinho do Bispo, no concelho de Coimbra integrando uma área de aproximadamente 9.000m². Para além de proporcionar alojamento colectivo a sessenta pessoas, num contexto de “residência assistida” também funcionará como Centro de Dia (CD) *prime* com capacidade para trinta pessoas. O CD *prime* tem como objectivo integrar pessoas de classe social A/B que se encontrem “isoladas” nas suas habitações por falta de ofertas no mercado que preservem os hábitos e estilos de vida a que estão habituadas nomeadamente ao nível do conforto, ambiente social e familiar.

A missão da RS (Residência Sénior) é ser uma empresa reconhecida na região através da excelência ao nível dos serviços prestados pautados pela inovação, personalização e qualidade contribuindo para a satisfação e fidelização dos seus clientes. Tem como objectivo satisfazer aspectos sociais, de saúde, alimentares, culturais e pessoais, apresentando como elementos diferenciadores os serviços personalizados e adequados a cada um dos seus utentes, tais como cuidados médicos e de enfermagem (geriatria), ginásio, *jacuzzi*, massagens, fisioterapia bem como uma preocupação e interesse cons-

tante na implementação de um sistema de gestão da qualidade.

O objectivo deste plano é analisar a viabilidade do negócio no concelho de Coimbra e apresentá-lo a possíveis investidores, destacando-se o interesse em associar a RS a um médico reconhecido na cidade de Coimbra.

Para execução do projecto será necessário efectuar um investimento num montante total de €1.389.464 recorrendo-se ao autofinanciamento e a capitais alheios. Os maiores investimentos serão a aquisição do terreno, a construção do empreendimento e a aquisição dos equipamentos necessários ao funcionamento da actividade.

O recrutamento do pessoal será um factor relevante no projecto tendo em conta que são as pessoas com contacto mais directo com os utentes. Para o início da actividade, Janeiro de 2014, a RS contará com 30 colaboradores.

Em termos de avaliação do projecto, a recuperação do investimento inicial (*payback*) será atingida num período de seis anos, o valor actual líquido (VAL) é de €1.006.792 com uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 27,90%.

A variável taxa de ocupação é a variável mais crítica para o sucesso do projecto dado que variações de 10% e 20% tem um impacto significativo no valor do VAL.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo de revisão de literatura define-se plano de negócios, os seus objectivos e posteriormente faz-se uma breve descrição das várias etapas que fazem parte da estrutura geral de um plano de negócios.

2.1. Definição de plano de negócios

Segundo Covello & Hazelgren (2005), o plano de negócios é um documento escrito que descreve o negócio, os seus objectivos, as estratégias a implementar para os atingir, o

plano de operação, o meio-ambiente e as estratégias de marketing em conjunto com a análise financeira. É um mapa orientador da ideia de negócio que se pretende seguir e como se tenciona fazê-lo.

A elaboração de um plano de negócios apresenta dois objectivos fundamentais: permite ao empreendedor estudar e avaliar as variáveis que podem afectar a oportunidade facultando informações necessárias para avaliar a viabilidade do projecto e serve como carta de apresentação do projecto a possíveis investidores.

Um bom plano de negócios deve definir e fixar os objectivos do negócio, a forma de alcançá-los, focar os pontos fortes do negócio bem como os problemas potenciais e os seus desafios, a estrutura organizacional da empresa e, claro, o montante de capital que será necessário obter até que o negócio se torne auto-sustentável (Costa 2010).

Para além da análise financeira a que a maioria dos planos de negócio dá demasiada relevância, é necessário olhar e apresentar respostas para uma série de perguntas relacionadas com quatro factores fundamentais que são as pessoas, a oportunidade, o contexto e as possibilidades de risco e recompensas (Sahlman 1997). Sendo as pessoas as responsáveis pela execução do negócio deve investir-se nas pessoas e não em ideias, ou seja, deve questionar-se o que elas conhecem, quem elas conhecem, o quanto elas são conhecidas. Quanto à oportunidade deverá ter-se em consideração o perfil do negócio, ou seja, questionar se o mercado para o produto ou serviço é grande e/ou se está a crescer. O foco deve repousar no tamanho ou perspectiva de crescimento do mercado pretendido, bem como as maneiras pelas quais o empreendimento pode expandir no futuro. Relativamente ao contexto, os empreendedores devem deixar clara a forma como irão responder caso haja alterações ao nível do contexto. Por fim, de modo a diminuir os riscos o empreendedor deverá ponderar tudo o que pode dar certo e errado

e estar pronto para reagir a possíveis momentos inesperados.

2.2. Estrutura do plano de negócios

O plano de negócio deve ser um documento simples, objectivo, realista e completo sendo a sua estrutura variável de empresa para empresa. Em termos gerais e tendo em conta que as estruturas propostas por vários autores são muito semelhantes, apresentamos na TABELA I a estrutura proposta por Costa (2010) e que será seguida neste estudo.

TABELA I
ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

ETAPAS	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS
1. Resumo	Condensa as opiniões do empreendedor: deve permitir que o leitor consiga avaliar a relevância do plano e a estrutura a seguir;
2. Sumário Executivo	Explica o processo de pensamento seguido para formulação das opiniões referidas no resumo. Deverá resumir os aspectos essenciais do plano de negócios como os seus objectivos, o conceito de negócio, as oportunidades, dados financeiros;
3. Conceito de negócio e descrição da empresa a criar	Descrição detalhada do negócio: identificação das necessidades que o produto/serviço irá satisfazer, a caracterização do negócio e a vantagem competitiva face a outros produtos/serviços já existentes no mercado;
4. Produto	Breve descrição dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, bem como os motivos que os distinguem da concorrência: descrição clara e pormenorizada do produto/serviço (características específicas, especificações técnicas, etc) e do processo produtivo subjacente, benefícios para o consumidor, apresentação das necessidades de investimento em equipamentos e instalações e as perspectivas quanto à evolução do produto no futuro;
5. Mercado	Caracterização do mercado e da concorrência;
6. Estratégia	Identificação das forças e fraquezas da empresa (diagnóstico interno) e as oportunidades e ameaças que influenciam a empresa (diagnóstico externo) bem como a estratégia a adoptar;

ETAPAS	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS
7. Marketing e Vendas	Abordar as estratégias a implementar para colocar o produto /serviço no mercado. Deve incluir a descrição da estratégia global de marketing e das diversas políticas do marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação);
8. Produção	Listar os equipamentos afectos à produção, os materiais e componentes a utilizar na produção, a mão-de-obra e por fim, as questões ligadas às instalações (localização, área, necessidades técnicas);
9. Organização e pessoal	Apresentação do perfil dos gestores, dos colaboradores, dos profissionais externos contratados para prestarem apoio em áreas específicas, definição da estrutura organizacional e políticas de remuneração e planos de formação;
10. Investimento	Verificar o volume de investimento necessário, fundos à disposição, financiamento;
11. Informação económica e financeira e notas prévias	Inclui as demonstrações financeiras da empresa, o plano financeiro do plano de negócios (demonstração de resultados, balanço, aplicação de fundos), orçamento de tesouraria;
12. Anexos	Pressupostos utilizados na elaboração do plano de negócios;

Fonte: Costa (2010)

3. CONCEITO DO NEGÓCIO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA A CRIAR

Neste capítulo pretende-se realizar uma descrição do negócio a implementar, as necessidades a satisfazer, as características do negócio bem como as razões que tornam o negócio diferenciador relativamente aos existentes.

Este negócio centra-se na abertura de uma RS que contemplará também a valência de CD *prime* no concelho e distrito de Coimbra. Este estabelecimento funcionará como alojamento colectivo de utilização temporária ou permanente, onde são desenvolvidas actividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem a pessoas com mais de 64 anos e/ou pessoas com idade inferior a 65 anos, em casos de excepção devidamente justificados. Apresenta como objectivos principais proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas, contribuir para a

estimulação de um processo de envelhecimento activo tendo em conta o fenómeno social do envelhecimento demográfico, criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar e potenciar a integração social visando minimizar a escassez de oferta de respostas sociais na região de Coimbra (Portaria n.º 67/2012).

No que concerne aos aspectos identificativos do negócio, a TABELA II faz a identificação do negócio.

TABELA II
ASPECTOS IDENTIFICATIVOS DO NEGÓCIO

Designação Social:	Residência Sénior Rainha Santa Isabel, Lda
Forma Jurídica:	Sociedade por quotas
Sector de actividade:	Terciário – Serviços
Objecto Social:	Saúde e Bem-Estar
Capital Social e Distribuição:	€750.000
Sede e Instalações:	Coimbra, S. Martinho do Bispo

Quanto à localização do empreendimento, o mesmo ficará situado na freguesia de S. Martinho do Bispo numa área com 9.270 m², inserido numa zona envolvente adequada, tranquila, espaçosa e com acesso facilitado aos transportes públicos. O empreendimento será construído de raiz através da aquisição de um terreno licenciado para a actividade e tendo em conta os dados urbanísticos descritos na TABELA III.

TABELA III
DADOS URBANÍSTICOS GERAIS

Área do Terreno:	9.270m ²
Área Bruta de Construção:	2.610m ²
Área de Implantação do Edifício:	1.700m ²
Número de pisos:	2

Contemplará dois pisos com as áreas funcionais descritas no ANEXO I, 4 suites, 20 quartos single e 20 quartos duplos, apresentando uma capacidade total para 60 utentes permanentes e 30 utentes na valência de CD *prime*.

Para além dos serviços básicos (assistência médica, alimentação, cuidados de higiene pessoal, tratamento de roupa, actividades de animação sócio-cultural), serão também assegurados outros serviços que contribuirão para a melhoria da qualidade de vida dos utentes, designadamente fisioterapia, assistência religiosa, cuidados de imagem (cabeleireiro, manicure) e transporte.

A missão da empresa é atingir a excelência ao nível dos serviços prestados pautados pela inovação, personalização e qualidade de modo a conquistar a satisfação e fidelização dos diferentes clientes.

A visão da empresa é ser uma referência ao nível da prestação de serviços, acompanhamento e cuidado à população sénior proporcionando o melhor nível de qualidade de vida possível a cada um dos utentes.

Ao nível dos valores destaca-se a paixão pelas pessoas, a segurança, o respeito, a dignidade, a transparência e compromisso diário.

4. DESCRIÇÃO DO SERVIÇO

Segundo Kotler (1994), serviço é o acto, ou *performance*, que uma parte presta a outra, e que é essencialmente intangível, não resultando daí qualquer transmissão ou posse. Apresenta cinco características específicas, a destacar: a intangibilidade em que o serviço não pode ser tocado, saboreado ou testado; a inseparabilidade/simultaneidade, ou seja, na prestação do serviço existe total dependência entre quem fornece o serviço e quem o adquire; a perecibilidade uma vez que os serviços não podem ser armazenados; a heterogeneidade/variabilidade onde a ideia de serviço depende de cliente para cliente,

ou seja, a prestação de serviço nunca é realizada da mesma forma entre clientes e por fim, a interacção a que estão sujeitos entre consumidores.

Tendo em conta as características dos serviços, torna-se necessário minimizar o seu impacto evidenciando os benefícios a oferecer e a qualidade e diversidade da oferta, com o intuito de promover uma experiência única e inesquecível a cada consumidor.

No caso em estudo, a RS disponibiliza uma panóplia de serviços, entre eles:

TABELA IV
SERVIÇOS DISPONÍVEIS AOS UTENTES DA RS *prime*

• Alojamento temporário e/ou permanente	• Actividades de animação sociocultural
• Actividades da vida diária	• Cabeleireiro e estética
• Assistência médica e medicamentosa	• Apoio psicossocial
• Plano de cuidados personalizados	• Ementas confeccionadas sob supervisão de nutricionista clínico
• Tratamento de roupa	• Hidroginástica
• Fisioterapia	• Banho Turco
• Cuidados de enfermagem (geriatria)	• Assistência religiosa
• Manutenção e reabilitação física	• Biblioteca e Salas de Informática
• Avaliação nutricional e consultas de acompanhamento	• Espaços exteriores de lazer
• Transporte	• Ateliers de arte e outros

Relativamente ao CD *prime*, os serviços assegurados visam contribuir para a manutenção dos idosos no seu meio sócio-familiar, os quais destacamos:

TABELA V
SERVIÇOS DISPONÍVEIS AOS UTENTES DO CD *PRIME*

• Alimentação (pequeno-almoço, almoço e lanche)	• Tratamento de roupa
• Acompanhamento das refeições	• Transporte
• Cuidados de higiene e conforto pessoal	• Assistência medicamentosa

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

- Apoio psicossocial
 - Actividades de animação sociocultural
 - Actividades desportivas (ginástica geriátrica)
 - Orientação ou acompanhamento de pequenas modificações no domicílio
 - Espaços exteriores de lazer
-

Para além da prestação de serviços, a empresa pretende implementar um Sistema de Gestão da Qualidade onde são definidos diversos procedimentos. Este processo poderá ser consultado em detalhe no ponto 8.2. deste plano.

Por fim, será elaborado um regulamento interno que contempla a seguinte informação:

TABELA VI
REGULAMENTO INTERNO

CAPÍTULOS	DESCRIÇÃO
Natureza e Objectivos	Caracterização e localização da RS e definição dos objectivos gerais
Caracterização da resposta social	Âmbito e objectivos específicos da RS
Funcionários da Instituição	Direitos e Deveres dos funcionários
Processo de admissão e mensalidade	Condições gerais de admissão, pedido de admissão, gestão de vagas, admissão, mensalidade, serviços
Direitos e Deveres	Direitos e deveres dos utentes e familiares
Condições gerais de funcionamento	Regras de funcionamento, visitas e segurança
Recursos Humanos e Instalações	Descriminação dos Recursos Humanos e das instalações
Disposições Finais	Legislação em vigor e omissões

5. ANÁLISE DO MERCADO

Este capítulo faz uma breve caracterização da dinâmica da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) em Portugal e em Coimbra, das envolventes demográficas, económicas, legais e culturais e por fim, analisa a concorrência.

5.1. Descrição do mercado

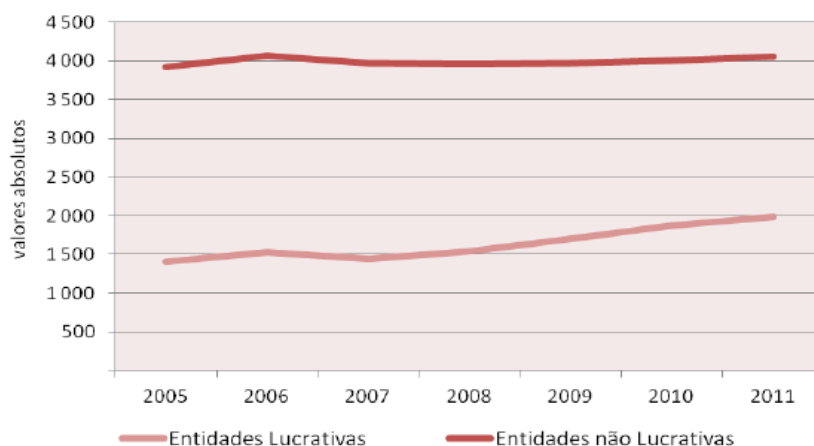
5.1.1. Caracterização da RSES em Portugal

Em Portugal, o sistema de apoio social é gerido pelo Instituto de Segurança Social podendo ser desenvolvido por entidades proprietárias ou gestoras que são agrupadas em entidades lucrativas ou não lucrativas, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), das Entidades Oficiais e da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). Estas entidades são responsáveis por diversos equipamentos sociais direccionados para diferentes públicos-alvo. Na TABELA VII apresenta-se os que são direccionados para as crianças e jovens e para a população idosa.

TABELA VII
PRINCIPAIS RESPOSTAS SOCIAIS

PÚBLICO-ALVO	RESPOSTAS SOCIAIS
Crianças e Jovens	Ama, Creche, Estabelecimento de Educação Pré-Escolar, Centro de Actividades de Tempos Livres, Estabelecimento de Educação Pré-Escolar
Pessoas Idosas	Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Convívio, Centro de Dia, Centro de Noite, Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas, Residência, Lar de Idosos

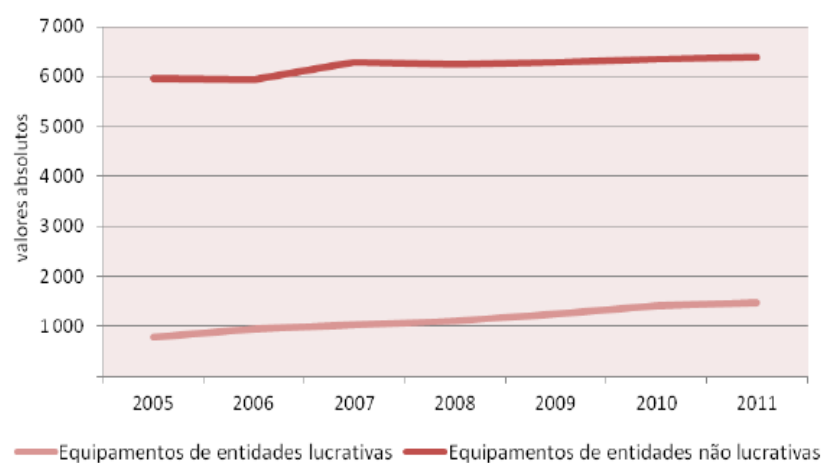
No que concerne à evolução do número de entidades proprietárias de equipamentos sociais, regista-se ao longo dos anos um crescimento progressivo em ambas as entidades, sendo notório a partir de 2008 um crescimento mais acelerado das entidades lucrativas conforme se verifica através da FIGURA 1.



Fonte: GEP-MSSS, Carta Social

FIGURA 1 – Evolução do número de Entidades proprietárias segundo a natureza jurídica, no período 2005-2011

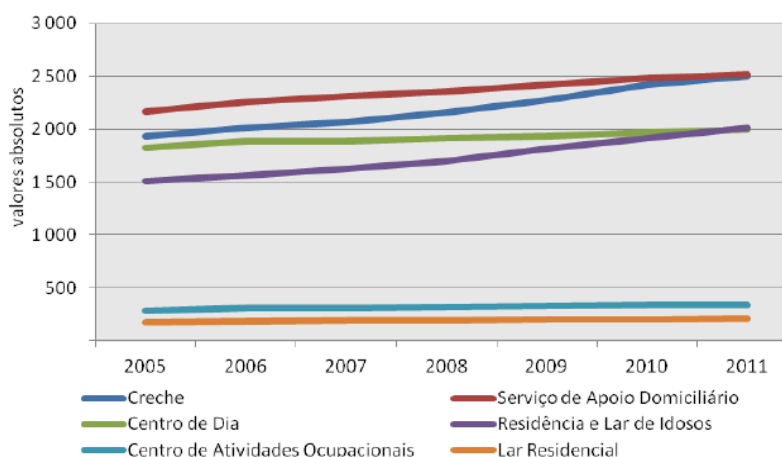
Relativamente à evolução do número de equipamentos segundo a natureza jurídica da entidade proprietária, é notório através da FIGURA 2 o crescimento dos equipamentos que pertencem a entidades lucrativas.



Fonte: GEP-MSSS, Carta Social

FIGURA 2 – Evolução do número de Equipamentos segundo a natureza jurídica da Entidade Proprietária, no período 2005-2011

No que concerne à evolução do número de respostas sociais entre 2005 e 2011, verifica-se através da FIGURA 3 um crescimento significativo na Creche, na Residência e Lar de Idosos e no SAD.

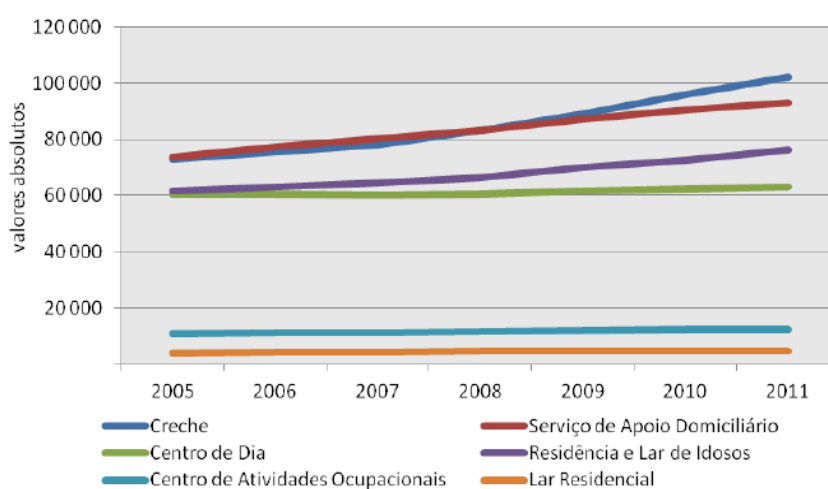


Fonte: GEP-MSSS, Carta Social

FIGURA 3 – Evolução do número das principais respostas da RSES, 2005-2011

Este crescimento deve-se à nova medida referenciada no Plano de Emergência Social (PES) que tem como objectivo desburocratizar os procedimentos e normas associadas bem como ao aumento da capacidade instalada nas respostas sociais.

Comparando 2010 com 2011, o número de lugares na Creche apresenta um acréscimo de 6% que representa mais de 6.000 novos lugares, um acréscimo de 5% na Residência e Lar de Idosos que se traduz em mais 3.600 lugares e de 3% no SAD que representa 2.400 novos lugares conforme se comprova na FIGURA 4.



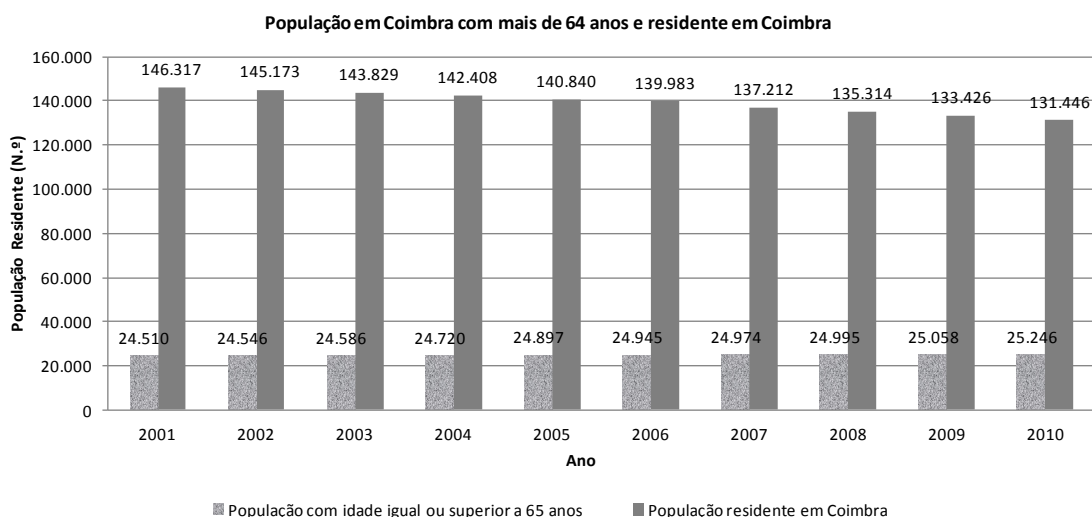
Fonte: GEP-MSSS, Carta Social

FIGURA 4 – Evolução da capacidade das principais respostas da RSES, 2005-2011

5.1.2. Caracterização do mercado em Coimbra

Abordando agora a cidade de Coimbra, podemos caracterizá-la como uma cidade situada no Centro de Portugal, na sub-região do Baixo Mondego, com cerca de 101.069 habitantes. Pertence ao Distrito de Coimbra e é sede de um município com 319,41 km² de área e cerca de 143.396 habitantes (2011), subdividido em 31 freguesias.

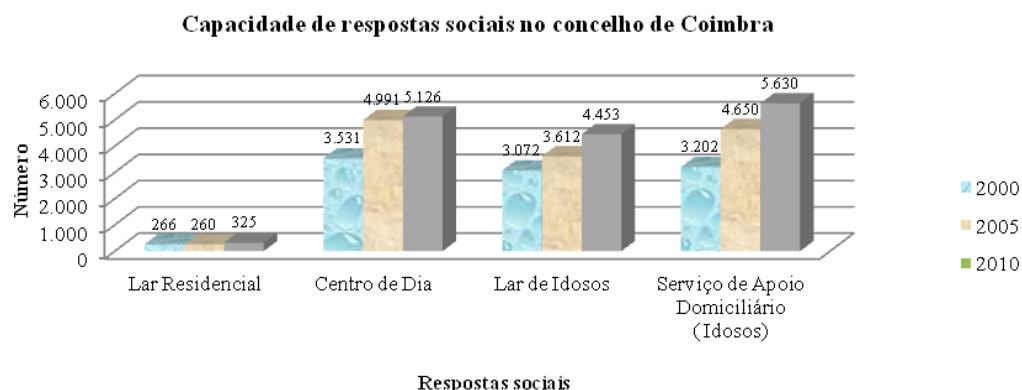
Ao nível demográfico e atendendo à FIGURA 5, Coimbra apresenta um decréscimo populacional resultado da diminuição da taxa de natalidade e um crescimento na população com mais de 64 anos, reforçando a questão do envelhecimento demográfico.



Fonte: INE, Estimativas Anuais da População Residente 07 de Junho de 2011

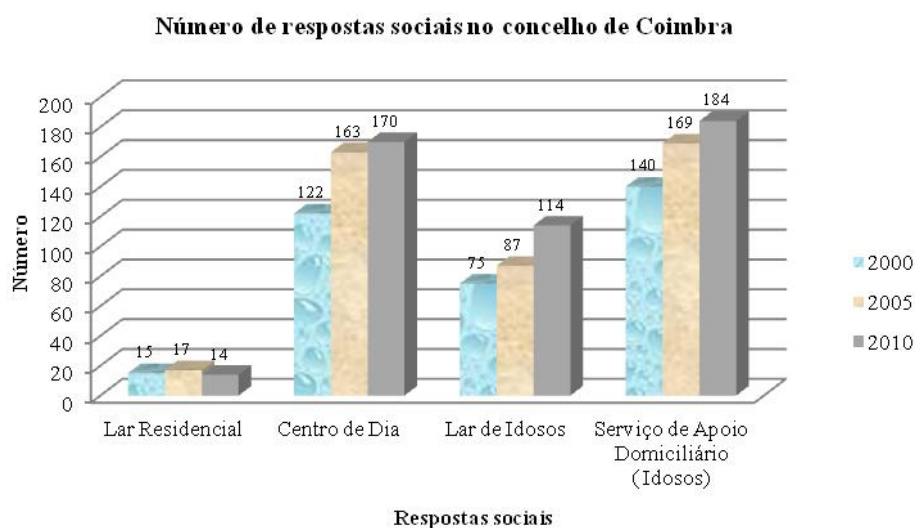
FIGURA 5 – População residente (N.º) em Coimbra e população residente (N.º) em Coimbra com idade igual ou superior a 65 anos

Ao nível da evolução das respostas sociais no concelho de Coimbra e considerando a FIGURA 6 e 7, constata-se que o número de respostas sociais tem aumentado ao longo dos anos. No que se refere ao Lar de Idosos (LI), esse crescimento é notório registando-se um total de 114 LI com uma capacidade para 4.453 pessoas. Igualmente fenómeno se regista com os 170 CD para uma capacidade com 5.126 pessoas.



Fonte: Carta Social 2012- Relatório 2010

FIGURA 6 – Capacidade das respostas sociais no concelho de Coimbra



Fonte: Carta Social 2012- Relatório 2010

FIGURA 7 – Evolução do número de respostas sociais no concelho de Coimbra

5.2. Análise do contexto externo

5.2.1. Tendências demográficas

Ao nível demográfico, destaca-se em Portugal o cenário de envelhecimento demográfico da população derivado de factores como o aumento contínuo da longevidade e a manutenção dos baixos níveis de fecundidade, aliados, em alguns casos a fortes fluxos emigratórios.

Nas próximas décadas registar-se-á uma redução da percentagem da população em idade activa de 67,7% em 2001 para 55,1% em 2050 bem como uma redução da proporção de jovens (menos de 15 anos) de 15,4% em 2010 para 13,1% em 2050. Relativamente ao peso relativo da população com 65 ou mais anos de idade, assistir-se-á à sua duplicação passando de 18% em 2010 para 32% em 2050 (Instituto Nacional Estatística 2009).

As regiões onde se observam os maiores decréscimos da população jovem entre 2001 e 2050 são o Norte e Centro e as duas regiões autónomas e os maiores acréscimos da população com 65 ou mais anos de idade são o Norte (18,8%), a Madeira (17,2%), o Alentejo (15,9%) e o Centro (15,5%).

Tendo em conta que este fenómeno social irá crescer durante as próximas décadas, torna-se necessário reflectir sobre questões como a qualidade de vida dos idosos, os meios de subsistência, o estatuto dos idosos na sociedade, a sustentabilidade dos sistemas de segurança social e da saúde.

5.2.2. Tendências económicas

O ano de 2013 será marcado como o ano de contracção da actividade económica, decorrente da implementação de duras medidas de consolidação orçamental causadas pelo pedido de ajuda externa e consequente permanência do Fundo Monetário Internacional (FMI) em Portugal, durante 3 anos.

Através da FIGURA 8, podemos verificar que durante o ano de 2013, assistiremos à contracção da procura interna, conduzindo a uma quebra dos principais indicadores económicos. A procura interna será também condicionada pelo acesso restrito ao crédito para o sector privado, resultantes da crise da dívida portuguesa. As projecções de evolução do consumo privado apresentam uma forte retracção resultantes do aumento

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

da taxa do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e da revisão das tabelas anexas ao Código do IVA. Relativamente ao desemprego é estimada uma subida da taxa de desemprego para 15%. Por fim, devemos salientar que estas projecções estão em constante mudança, consequência das alterações do enquadramento económico nacional e internacional que têm um impacto gigantesco nos Índices de Confiança do país.

	FMI		CE		OCDE		Banco de Portugal				
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	
2011											
	Abr12		Mai12		Mai12		Jan12	Mar12	Jan12	Mar12	
PORTUGAL											
Atividade económica											
PIB (taxa de variação real, em %)	-1.6	-3.3	0.3	-3.3	0.3	-3.2	-0.9	-3.1	-3.4	0.3	0.0
Consumo Privado	-4.0	-5.8	-0.8	-6.1	-1.0	-6.8	-3.2	-6.0	-7.3	-1.8	-1.9
Consumo Público	-3.8	-2.9	-2.6	-2.9	-2.6	-2.9	-2.4	-2.9	-1.7	-1.4	-1.2
Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF)	-11.3	-11.7	0.8	-11.8	0.7	-10.1	-3.2	-12.8	-12.0	-1.8	-1.7
Exportações	7.6	2.0	4.7	2.5	4.7	3.4	5.1	4.1	2.7	5.8	4.4
Importações	-5.3	-6.8	2.0	-6.9	1.9	-5.7	-0.1	-6.3	-5.6	0.7	0.0
Inflação e desemprego (%)											
IHPC	3.6	3.2	1.4	3.0	1.1	3.1	0.7	3.2	3.2	1.0	0.9
Taxa de desemprego	12.7	14.4	14.0	15.5	15.1	15.4	16.2	:	:	:	:

Fontes: INE - FMI - World Economic Outlook, Abril 2012; Comissão Europeia Forecasts - Maio, 2012; OCDE - Economic 91, Maio 2012; Banco de Portugal - Boletim Económico de Inverno 2011 e de Primavera 2012; Ministério das Finanças - Documento de Estratégia Orçamental (DEO), Abril 2012; As previsões do FMI para Portugal correspondem ao "Country Report nº 12/77", Abril 2012.

Legenda: a) Bens e serviços. * Valor atualizado a 1 de junho para a taxa de desemprego em 15,5 e 16,0 para 2012 e 2013, respetivamente.

FIGURA 8 – Projecções Económicas: 2012-2013

Ao nível do investimento no sistema de protecção social que visa assegurar a manutenção dos direitos básicos dos indivíduos e das famílias, em Portugal e segundo a TABELA VIII as funções velhice (44%) e doença (28%) absorveram em 2009 mais de 70% do total das prestações concedidas.

TABELA VIII
PROTECÇÃO SOCIAL – PRESTAÇÕES POR FUNÇÃO

Unidade: milhares de euros					Unit: thousand euros				
	Total	Doença	Invalidez	Velhice	Sobrevivência	Família	Desemprego	Habituação	Exclusão social
Portugal									
1990	7 421 043	2 638 165	1 141 567	2 402 041	510 078	476 473	228 031	3 310	21 377
1995	16 226 338	5 875 021	1 918 163	5 571 494	1 102 549	837 587	857 340	3 681	60 503
2000	23 719 973	7 592 386	3 013 587	8 919 237	1 686 402	1 283 549	880 884	2 526	341 403
2005	35 308 329	10 646 384	3 474 001	14 562 621	2 379 356	1 820 045	2 051 949	6 443	367 532
2006	37 010 269	10 789 955	3 683 751	15 679 691	2 490 841	1 897 040	2 041 061	6 025	421 906
2007	38 218 538	10 834 903	3 819 292	16 409 015	2 732 020	2 014 617	1 939 458	4 900	464 333
2008	39 850 538	11 145 136	3 686 698	17 631 291	2 902 199	2 194 263	1 803 702	4 284	482 965
2009	43 178 742	12 260 011	3 639 062	18 799 014	3 091 596	2 515 900	2 300 390	4 311	568 457
	Total	Sickness	Disability	Old age	Survivors	Family	Unemployment	Housing	Social exclusion

© INE, I.P., Portugal, 2011. Informação disponível até 30 de Setembro de 2011. Information available till 30th September, 2011.

Fonte: INE, I.P., Sistema Europeu de Estatísticas Integradas de Protecção Social (SEEPSOS).

Source: Statistics Portugal, European System of Integrated Social Protection Statistics (ESSPROS).

5.2.3. Tendências legais

Para criar uma RS é necessário respeitar vários requisitos bem como consultar a legislação inerente à abertura deste tipo de resposta social.

Os requisitos obrigatórios a seguir são:

- ser pessoa singular ou colectiva que explore o estabelecimento como proprietária, arrendatária ou a qualquer outro título;
- idoneidade do requerente e do pessoal ao seu serviço;
- instalações e equipamento adequados, nos termos das normas em vigor;
- pessoal técnico e auxiliar necessário ao funcionamento do estabelecimento, nos termos das normas em vigor;
- situação contributiva regularizada perante a segurança social

Ao nível de legislação, toda a informação relativamente ao licenciamento, fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos bem como as condições de organização, funcionamento e instalação a que devem obedecer estão dispostas na Portaria nº67/2012 de 21 de Março que vem revogar o Despacho Normativo n.º 12/98, de 25 de Fevereiro, o Despacho Normativo n.º 30/2006, de 31 de Março, e o Despacho Normativo n.º3/2011, de 16 de Fevereiro.

Adicionalmente ao que foi anteriormente exposto, verifica-se uma crescente preocupação com a qualificação e certificação das respostas sociais por parte do Governo e sociedade civil. O Instituto de Segurança Social (ISS, IP) está actualmente a desenvolver e consolidar o Modelo de Qualificação das Respostas Sociais bem como a norma NP EN ISO 9001:2000.

5.2.4. Tendências sociais

Portugal tem registado uma transformação profunda nas estruturas familiares causada

por mudanças mais profundas na sociedade, como por exemplo a participação das mulheres no mercado de trabalho, a implementação de sistemas de protecção social e de saúde, o crescimento das classes médias urbanas, as transformações ao nível dos sistemas de valores, o investimento na escolarização das gerações jovens, entre outros factores (Plano Nacional de Acção para a Inclusão, 2001-2003). Neste sentido tem-se registado uma preocupação e um crescimento ao nível de equipamentos sociais quer crianças e jovens, quer para idosos.

Em Portugal, a Segurança Social é a instituição oficial de protecção social e de direcção de equipamentos e serviços sociais onde destacamos as Instituições Particulares de Solidariedade Social (Centros de Convívio, Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário, Lares de Idosos), as Santas Casas das Misericórdias, as Residências Comunitárias de Acolhimento Familiar, entre outras. Estes equipamentos e serviços sociais têm apresentado uma taxa de crescimento significativa nos últimos anos, destacando-se o serviço de Apoio Domiciliário com uma taxa de crescimento de 79,3%, o Centro do Dia com uma taxa de crescimento de 40,6% e o Lar de Idosos com uma taxa de crescimento de 33% (Instituto Nacional de Estatística 2009). Relativamente ao caso particular dos Lares de Idosos, a procura deste serviço em Portugal tem crescido significativamente nos últimos anos registando-se uma taxa de utilização de 97% (Instituto Nacional de Estatística 2009).

5.3. Concorrência

Ao nível da concorrência destacam-se as respostas sociais que disponibilizam alojamento permanente ou temporário a pessoas com mais de 65 anos e/ou integram a valência de CD. É de referir como principais concorrentes as RS, os LI e os CD cuja definição e caracterização segue na TABELA IX:

TABELA IX
ANÁLISE DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES

CONCORRENTES	DEFINIÇÃO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Residência para Sêniore	Resposta social constituída por vários apartamentos com espaços e/ou serviços de utilização comum, ou outras, com autonomia total ou parcial.	. apoio médico; . convívio constante; . serviços de excelência; . actividades sócio-culturais;	. custo mensal elevado
Lar de Idosos	Resposta social desenvolvida em alojamento colectivo, de utilização temporária permanente, para idosos em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.	. apoio médico; . convívio constante; . direccionados para vários de níveis de mobilidade dos utentes; . actividades sócio-culturais;	. custo mensal elevado
Centro de Dia	Resposta social que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sócio-familiar.	. prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no seu meio ambiente; . auxílio nas tarefas quotidianas e cuidados médicos; . convívio, exercício e actividades físicas, recreativas e culturais;	. falta de técnicos especializados; . deslocações diárias incomodas para os idosos; . não são adequados para idosos com dificuldades motoras; . não oferecem apoio nocturno

Relativamente ao concelho de Coimbra consideram-se como concorrentes directos os equipamentos sociais que apresentem a valência de LI e/ou CD, que se situem na região de Coimbra, a uma distância máxima de 20 km da cidade e cujo público-alvo sejam utentes da classe social A/B.

TABELA X
PRINCIPAIS CONCORRENTES NO CONCELHO DE COIMBRA

INSTITUIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Residência Montepio	Localização: Coimbra Área: 5.500m ² Capacidade: 105 utentes Quartos duplos: 39 Quartos individuais: 27	. localização . instalações internas . diversidade de serviços . credibilidade . acordos e parcerias com várias Entidades	. reduzida área exterior . acesso a transportes públicos limitado
Lar Graça S. Filipe	Localização: Bencanta Área: 11.900m ² Capacidade: 47 utentes Quartos duplos: 7 Quartos individuais: 40	. localização . acesso a transportes públicos . espaço exterior	. instalações com aspecto degradado . serviços limitados . deficiência na prestação de serviços
Casa de Repouso Rainha Santa Isabel	Localização: Cernache Área: 16.200m ² Capacidade: 55 utentes	. diversidade de serviços . espaço exterior	. quartos com áreas pequenas . localização . acesso a transportes públicos limitado
Lar de S. António	Localização: Coimbra Área: 5.500m ² Capacidade: 52 utentes	. localização . acesso a transportes públicos . perto do Hospital da Universidade de Coimbra	. capacidade limitada . inexistência de espaço exterior . serviços limitados
Casa de Repouso de Coimbra	Localização: Coimbra Área: 4.500m ² Capacidade: 12 utentes	. localização . notoriedade . médicos reconhecidos	. capacidade limitada . inexistência de espaço exterior . espaços pequenos

6. ESTRATÉGIA

Este capítulo analisa os pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas da empresa bem como delinea a estratégia a seguir.

6.1. Análise SWOT

Através da análise SWOT é possível identificar pontos relevantes para a definição da estratégia a seguir. No caso em estudo a prestação do serviço desempenha um papel fundamental para o sucesso da ERI sendo os tratamentos inovadores e a qualificação dos colaboradores as duas grandes apostas. Adicionalmente e por forma a justificar o preço adoptado pela ERI, será reforçada a questão do posicionamento *prime* da “residência assistida” e da valência CD através da promoção do conforto, do ambiente

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

familiar e social do espaço bem como o profissionalismo e personalização do atendimento a cada utente com o apoio de médicos consagrados na cidade de Coimbra.

Lar de Idosos	FORÇAS	fraquezas
	i. Localização ii. Acessos iii. Serviços e profissionais iv. Segmento-alvo atractivo	i. Preço ii. Desconhecimento da marca iii. Dependência e poder negocial dos fornecedores iv. Empréstimos avultados
OPORTUNIDADES	OF	Of
1. Envelhecimento demográfico	(iii,3) Contratação de pessoas qualificadas e diferenciação dos serviços	(i,2) Promoção dos serviços diferenciados e ambiente familiar
2. Mercado insatisfeito com oferta actual		
3. Aposta em serviços inovadores		(i,4) Promoção do Lar junto de entidades externas de modo a desenvolver parcerias com descontos directos sobre a renda
4. Desenvolvimento de parcerias com entidades externas		
ameaças	aF	af
1. Concorrência actual	(iii,3) Apostar em tratamentos inovadores	(ii,1) Divulgação do Lar de Idosos em meios de comunicação para Famílias e Sêniiores e desenvolvimento de parcerias com um Médico consagrado em Coimbra
2. Conjuntura financeira		
3. Margens reduzidas		
4. Conjuntura económica		

FIGURA 9 – ANÁLISE SWOT

6.2. Estratégia

Perante um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, torna-se essencial que as empresas definam uma estratégia que vise obter vantagens competitivas atendendo à complexidade do meio envolvente, às tendências e competitividade do mercado. Segundo Porter (1980), as empresas podem adoptar três tipos de estratégias: a estratégia de liderança em custos que visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços a custos mais baixos que a concorrência, a estratégia de diferenciação que permite alcançar vantagens pela introdução de elementos de diferenciação que justifiquem preços mais elevados e por fim, a estratégia de foco que consiste em concentrar esforços num segmento particular do mercado através da oferta de produtos e serviços com menor custo ou pela diferenciação dos mesmos.

No caso em estudo, a estratégia a adoptar será de diferenciação através da valorização da oferta de serviços, da sua adaptação às necessidades particulares de cada cliente e da credibilidade e assistência proporcionado pelos profissionais de saúde a cada cliente.

7. MARKETING E VENDAS

7.1. Direcção do plano de marketing

A RS pretende seguir uma estratégia de crescimento, fidelizando o máximo de clientes ao nível da valência de residência e de CD *prime* e incrementando os serviços a prestar bem como a sua notoriedade.

Neste contexto a estratégia a utilizar para 2014 e 2015 será a penetração no mercado através da captação de clientes que procuram o tipo de serviços disponíveis na RS e/ou que se encontram insatisfeitos com a ERI que frequentam, recorrendo à colaboração e desenvolvimento de parcerias com diversas Entidades ligadas à área da saúde.

7.2. Objectivos para o plano de marketing

Relativamente aos objectivos de marketing pretende-se:

- Garantir a satisfação dos clientes entre 90 e 95%;
- Prestar serviços de qualidade;
- Notoriedade da marca através da realização de campanhas de comunicação e qualidade e especialização no atendimento;
- Excelência nos processos operacionais através de manuais de conduta de procedimento internos descritos no ponto 8;
- Desenvolver parcerias com diversas Entidades ligadas à Saúde, nomeadamente, com o Hospital dos Covões, Centro de Saúde de S. Martinho do Bispo e com a Universidade de Coimbra;

- Angariar 40 clientes durante o ano de 2014 na valência de Estrutura Residencial para Idosos e 30 clientes na valência de Centro de Dia *prime*;
- Promover a informação e a comunicação com o exterior através dos diferentes meios de comunicação e da *internet*;

Quanto aos objectivos financeiros, os mesmos encontram-se delineados no ponto 10 deste trabalho e os objectivos ligados à Sociedade estarão focados no envolvimento com a Comunidade e na prática de políticas sustentáveis.

7.3. Segmentação, Mercado-alvo e Posicionamento

Segmentação é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes. Dentro das diversas variáveis de segmentação, foram definidas para este estudo as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais conforme TABELA XI.

TABELA XI

PÚBLICO-ALVO

VARIÁVEL	PÚBLICO-ALVO
Geográfica (cidade, região)	População residente no concelho de Coimbra
Demográfica (sexo, idade, rendimento, ocupação)	Pessoas de ambos os sexos com idade igual ou superior a 65 anos, pertencentes à classe social A/B, reformados ou pré-reformados, familiares, médicos e sociedade
Psicográfica (estilo de vida, personalidade)	Pessoas que prezam a sua saúde e bem-estar, activos, espírito positivo, abertos a novas experiências e dispostos a continuar a aprender
Comportamental (benefícios procurados)	Pessoas que procuram o convívio, retardar o envelhecimento, manter uma boa aparência e zelar pela sua condição física

Quanto ao posicionamento, a RS irá posicionar-se com uma instituição *prime* e especializada para pessoas com idade igual ou superior a 65 anos onde para além da

prestação de um serviço qualificado e diversificado irá diferenciar-se pela sua imagem e actividades que irá proporcionar aos seus Clientes num ambiente familiar e acolhedor.

7.4. Marketing-mix

7.4.1. Política de Produto

Como referido anteriormente, a RS disponibiliza serviços para pessoas com idade igual ou superior a 65 anos na valência de RS e de CD *prime*. Os serviços prestados foram referenciados no ponto 3 pelo que não serão mencionados neste capítulo. A RS funcionará 24h/7dias e o CD *prime* entre as 09h e as 18h. As visitas aos familiares cumprem o horário das 15h-19h, com excepções sempre que solicitadas.

7.4.2. Política de Preço

Tendo em conta que se trata de uma RS *prime* que prima pela sua localização, pelo espaço e pela excelência dos serviços e assistência, os preços a praticar são os referidos na tabela seguinte.

TABELA XII
PREÇÁRIO

	NÍVEIS DE SERVIÇO	MENSALIDADES	
Serviço básico	Alojamento, alimentação e lavandaria	Casal	€1.100
	Assistência médica e de enfermagem	Duplo	€1.250
	Actividades de animação	Individual	€1.300
Serviço de assistência	Até duas actividades de vida diária assistidas a semi-dependentes	Casal	€1.100
		Duplo	€1.350
		Individual	€1.450
Serviço de assistência a dependentes	Três ou mais actividades de vida diária assistidas	Casal	€1.380
		Duplo	€1.440
		Individual	€1.550
Valência Centro de Dia <i>prime</i>	Alimentação e lavandaria Assistência médica e enfermagem Actividades de animação Transporte	Individual	€600
Exclusões	Despesas pessoais	Conforme consumo Extracto mensal	

O pagamento da mensalidade poderá ser efectuado em numerário, cheque ou transferência bancária até ao dia oito de cada mês.

7.4.3. Política de Distribuição

A prestação dos serviços será realizada na RS e caso seja necessário deslocar algum utente a um Hospital ou Clínica, o acompanhamento e transporte será realizado pela ER. Uma vez que o empreendimento fica localizado junto ao Hospital dos Covões e ao Centro de Saúde de S. Martinho do Bispo, será dada preferência a estas estruturas.

7.4.4. Política de Comunicação

Relativamente à política de comunicação, é necessário definir estratégias de comunicação para cada um dos públicos-alvo, ou seja, para os compradores, para os decisores de compra e para os influenciadores de compra.

No público compradores integram-se as pessoas com idade superior a 64 anos cuja informação sobre as valências e serviços da RS será comunicada através das Universidades Sêniores, Centros Paroquiais, Centros de Saúde, Clínicas, Hospitais, publicações de saúde e jornais regionais.

Para os decisores de compra, ou seja, para as pessoas com idade superior a 64 anos e seus familiares, a comunicação será efectuada através do site da RS, do *facebook ads*, de sites direccionados para a área da saúde, através de campanhas *adwords* e *adsenses* e da presença de um stand promocional nos Centros Comerciais presentes em Coimbra.

Quanto aos influenciadores como os médicos, familiares e sociedade, a divulgação da RS será levada a cabo através de publicações com distribuição a profissionais de saúde e do desenvolvimento de parcerias com vários médicos e Entidades na área da saúde.

No dia da inauguração do empreendimento será realizada uma festa de abertura onde serão convidados os meios de comunicação social, os médicos consagrados em Coimbra

na área da Saúde e o Presidente da Câmara Municipal de Coimbra.

7.4.5. Pessoas

Uma vez que os colaboradores presentes na RS são as pessoas que têm um contacto mais directo com os clientes, será necessário seleccionar profissionais dedicados, pacientes e que apresentem *know-how* suficiente e experiência profissional para desempenhar as suas funções. Pretende-se sensibilizar todos os colaboradores para a satisfação do cliente, para a promoção da imagem institucional, do trabalho em equipa promovendo uma ligação coerente entre coordenação/direcção e os colaboradores. No caso em estudo, o número de colaboradores a recrutar tem em consideração a legislação.

7.4.6. Processos

A FIGURA 10 ilustra a sequência de processos desde a candidatura até à prestação de serviços no caso de admissibilidade dos interessados.

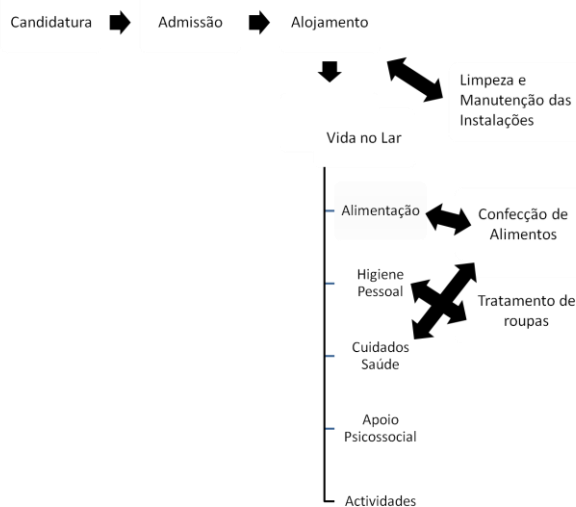


FIGURA 10 - SEQUÊNCIA DOS PROCESSOS

Para os clientes usufruírem das valências da RS, será necessário que se candidatem através de um agendamento de reunião com a Direcção. Nessa primeira reunião será realizado o primeiro contacto com o cliente e/ou familiares e será facultada toda a informação relevante sobre o espaço. O cliente preencherá uma ficha de inscrição que

será submetida à Direcção. Posteriormente, a Direcção terá o papel de avaliar a admissibilidade de cada um dos interessados e de adicioná-los à lista de candidatos. No processo de admissão e acolhimento, será preenchida uma ficha de avaliação das necessidades e expectativas iniciais de cada utente e celebrado o contrato. Para cada utente será delineado um plano individual e prestado os cuidados pessoais e de saúde, nutrição e alimentação, apoio nas actividades da vida quotidiana e o respectivo acompanhamento nas actividades de desenvolvimento pessoal.

7.4.7. Evidências físicas

No que concerne às evidências físicas destaca-se a importância dada ao aspecto e limpeza das instalações evidenciando áreas amplas, espaçosas, acolhedoras, com mobiliário novo e moderno. Cada colaborador possuirá a sua farda de acordo com a sua função e um crachá identificativo. Adicionalmente, será colocado na área da recepção um vídeo evidenciando as actividades que se realizam na RS promovendo o envolvimento e satisfação dos seus utentes.

8. PRODUÇÃO

Neste capítulo aborda-se a política de operações sobre os custos com as instalações do empreendimento, com os equipamentos, mão-de-obra e materiais associados à implementação do projecto. Nesta secção desagregamos todas as operações inerentes ao processo de prestação de serviço.

8.1. Localização e instalações do edifício

A ER fica localizada na cidade de Coimbra, freguesia de S. Martinho do Bispo numa área com 9.720 m² e inserida numa zona envolvente adequada, tranquila, espaçosa, com acesso facilitado aos transportes públicos e próxima do Centro de Saúde de S. Martinho

do Bispo.



FIGURA 11- PLANTA COM A LOCALIZAÇÃO DO TERRENO

O licenciamento de construção do edifício será solicitado à Câmara Municipal de Coimbra com as especificidades previstas no capítulo II do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março.

A emissão da licença de funcionamento do empreendimento será concedida caso se verifiquem as condições referidas no capítulo III do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março, a destacar, a existência de instalações e equipamentos adequados ao desenvolvimento da actividade, a existência de um regulamento interno, a existência de pessoal adequado às actividades, a regularização da situação contributiva do requerente e a idoneidade do requerente e do pessoal ao serviço do estabelecimento.

Quanto às instalações, o edifício contemplará dois pisos com as áreas funcionais descritas no ANEXO I tendo em conta o artigo 18.º da Portaria n.º 67/2012, de 21 de Março. No exterior para além dos jardins, prevê 50 lugares de estacionamento reservados aos utentes, visitas, ambulâncias, cargas e descargas.

8.2. Plano de Operações

Considerando um cenário de constante inovação, de crescente exigência e constantes

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

mudanças, as organizações procuram cada vez mais implementar sistemas de gestão da qualidade visando a melhoria da qualidade do serviço prestado. Neste caso, seguimos o manual de processos-chave já existente e que contempla sete processos descritos no ANEXO II.

8.3. Custos

8.3.1. Materiais e Equipamentos

Ao nível dos materiais e equipamentos, foram considerados todos os custos inerentes ao funcionamento da RS conforme ANEXO III.

8.3.2. Mão-de-obra

Quanto aos custos com pessoal provisionam-se no primeiro ano um custo de €13.932 uma vez que só serão assegurados custos com a Administração, Direcção Técnica e Supervisor que estarão alocados ao projecto desde Dezembro de 2013. A partir de Janeiro de 2014, ano de início da actividade, serão acrescentados os custos com pessoal necessário ao funcionamento da ER. O custo anual passará a ser de cerca de 494.088 com um crescimento de 3% ano após ano.

TABELA XIII

CUSTOS COM MÃO-DE-OBRA

<u>QUADRO RESUMO</u>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Remunerações						
Órgãos Sociais	3.000	21.630	22.279	22.947	23.636	24.345
Pessoal	4.800	348.964	359.433	370.216	381.323	392.763
Encargos sobre remunerações	1.749	87.270	89.888	92.585	95.362	98.223
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	78	3.706	3.817	3.932	4.050	4.171
Gastos de acção social	4.305	32.518	33.494	34.499	35.534	36.600
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	13.932	494.088	508.911	524.179	539.904	556.102

8.3.3. Instalações

Nos custos com as instalações, foram considerados os custos com a aquisição do terreno no valor de €250.000, da construção do edifício e projecto de arquitectura no valor de €900.000, €500.000 no ano de 2013 e €400.000 no ano de 2014.

9. PLANO DE ORGANIZAÇÃO E PESSOAL

No que respeita ao plano de organização e pessoal, será abordado neste capítulo o organigrama da empresa, o pessoal necessário ao funcionamento do projecto, as suas qualificações, a política de remuneração, ao mecanismos de avaliação de desempenho e por fim, os seus planos de formação e incentivos.

Relativamente ao organigrama da empresa, o projecto contará com a estrutura definida no ANEXO IV. A Direcção Técnica reportará à Gerência e será responsável por coordenar o departamento contabilístico, administrativo e da qualidade bem como os diversos serviços: cuidados pessoais e de saúde, de actividade de desenvolvimento pessoal, de nutrição e apoio, da segurança e limpeza da instalação e por fim, dos serviços gerais de apoio.

Quanto aos funcionários alocados ao projecto e de acordo com o artigo 12.º da Portaria nº67/2012, de 21 de Março, para assegurar níveis de qualidade adequados ao funcionamento da ER proposta, é necessário dispor do pessoal discriminado no ANEXO V.

Para controlar e avaliar o desempenho de cada funcionário, é utilizado o método de auto-avaliação em que os funcionários medem a sua própria performance, o seu superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação e no final reúne com cada funcionário para discutir os resultados.

No que concerne à política de remuneração, será pago o salário mensal conforme estabelecido em contrato e mensalmente será seleccionado o colaborador do mês e atribuído um prémio monetário. Adicionalmente, será disponibilizado um plano de saúde para cada colaborador e será facultado formação anual aos colaboradores através de workshops que abordem a temática da geriatria e cuidados a ter com os idosos.

Por fim, anualmente é solicitado o preenchimento de um questionário que visa avaliar

diferentes variáveis, entre elas, factores tangíveis (limpeza, estado de conservação do edifício, conforto, segurança), a fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e segurança e por fim, empatia.

10. PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO

10.1. Pressupostos – Políticas Financeiras

Para este estudo consideramos o início da actividade comercial em 2014. Em 2013 será adquirido o terreno licenciado para a RS e iniciar-se-á a construção do edifício com previsão de entrega da obra em Novembro de 2013. Em Dezembro de 2013 serão adquiridos os equipamentos básicos e efectuar-se-á o recrutamento do pessoal necessário à actividade. A RS estará em condições de iniciar a sua actividade em Janeiro de 2014.

A RS será uma sociedade por quotas com três sócios situada na zona de Coimbra, com sede em Coimbra. A empresa terá como objectivo social apoiar as pessoas com idade igual ou superior a 65 anos garantindo a sua acomodação, bem-estar e saúde. O capital social será de €750.000 sendo que 40% pertencerão a um dos sócios e os outros 30% aos outros dois sócios com uma repartição igualitária. Não se prevê distribuição de dividendos durante os primeiros 6 anos do projecto.

Em 2013 será pedido um empréstimo no valor de €215.400 que servirá para ajudar a pagar a construção do edifício e em 2014 um empréstimo de €150.000 para suportar os custos com equipamentos sociais (aquisição do terreno, licenciamento). A taxa de juro de ambos os empréstimos será de 8%.

10.2. Análise Financeira

10.2.1. Plano de Investimentos

Este plano prevê os seguintes investimentos:

- Despesas associadas à aquisição do terreno no valor de €250.000;
- Despesas associadas à construção do projecto no valor de €900.000;
- Despesas referentes aos equipamentos básicos necessários à actividade no valor de €199.164;
- Despesas associadas à aquisição de uma viatura no valor de €30.000;
- Valor de todos os equipamentos administrativos no valor de €5.000;
- Valor associados à aquisição de programas de computador no valor de €5.000;
- Registo da marca e pagamentos anuais necessários ao seu registo no valor de €500;

10.2.2. Custos Provisionais

Relativamente aos custos destacam-se as rubricas de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) cujos valores podem ser consultados no ANEXO VII e os Custos com Pessoal (CP) já referenciados no ponto 8.3.2. deste plano.

10.2.3. Proveitos Provisionais

Nos proveitos consideramos as seguintes rubricas:

- mensalidade média de €1.200 considerando uma ocupação de 50 utentes;
- mensalidade fixa de €600 aos utentes que usufruam da valência de CD *prime* estimando uma ocupação de 30 utentes;
- valor relacionado com custos extras (medicamentos, fraldas,...) no valor de €100 por utente num total de 60 utentes;

A empresa espera obter em 2014 um volume de negócios com um valor de €1.008.000.

TABELA XIV

PROVEITOS COM A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mensalidade		720.000	734.400	749.088	764.070	779.351
Taxa de crescimento	2%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Centro de Dia		216.000	226.320	230.846	235.463	240.173
Taxa de crescimento	2%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Outros custos		72.000	73.440	74.909	76.407	77.935
Taxa de crescimento	2%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	1.008.000	1.034.160	1.054.843	1.075.940	1.097.459

10.2.4. Reservas de Tesouraria

Neste plano considera-se uma reserva anual de segurança de €5.000 caso haja eventuais atrasos no pagamentos das rendas e/ou antecipações de pagamentos a fornecedores.

10.2.5. Financiamento

Para fazer face ao investimento necessário à implementação do projecto irá optar-se por uma estrutura de financiamento com duas rubricas distintas, uma de capitais próprios através do recurso ao autofinanciamento no montante de €550.000 no ano de 2013 e de €200.000 no ano de 2014 e outra de capitais alheios, com recurso a dois empréstimos bancários no valor de €215.400 em 2013 e de €150.000 em 2014. A taxa de juro de ambos os empréstimos é de 8% com um prazo de quatro anos.

10.2.6. Resultado Líquido

Em 2013 a actividade apresenta um resultado líquido negativo no valor de -€45.451 uma vez a empresa terá de assumir custos com pessoal, custos financeiros e FSE mesmo sem o empreendimento estar em funcionamento. Em 2014, primeiro ano de actividade, o resultado líquido passa a ser positivo no valor de cerca de €148.321 uma vez que as receitas já são contabilizadas neste ano, registando-se nos anos seguintes um resultado também positivo.

TABELA XV
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados		1.008.000	1.034.160	1.054.843	1.075.940	1.097.459
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	18.400	227.424	234.247	241.274	248.512	255.968
Gastos com o pessoal	13.932	494.088	508.911	524.179	539.904	556.102
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-32.332	286.488	291.002	289.390	287.523	285.389
Gastos/reversões de depreciação e amortização	10.083	68.350	68.366	68.300	66.633	57.883
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-42.416	218.138	222.636	221.091	220.891	227.506
Juros e rendimentos similares obtidos			588	1.523	2.513	4.178
Juros e gastos similares suportados	3.036	35.527	22.012	14.674	7.337	
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-45.451	182.611	201.190	207.939	216.067	231.684
Imposto sobre o rendimento do período		34.290	50.298	51.985	54.017	57.921
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-45.451	148.321	150.893	155.954	162.050	173.763

10.2.7. Fluxos de Tesouraria

Em 2013, a empresa apresenta um cash flow de exploração negativo, isto é, o resultado líquido previsional é menor que a soma das amortizações com o fundo de maneo necessário nesse ano, ou seja, a empresa tem um fluxo financeiro gerado pela actividade de exploração do projecto negativo no valor de -€21.434. Em 2014, primeiro ano de actividade, o cash flow de exploração passa a ser positivo de acordo com o ANEXO VI.

10.2.8. Autonomia Financeira, Solvabilidade e Liquidez

Através da TABELA XVI, verifica-se que a autonomia financeira (determina a parte do activo que é financiado por capitais próprios) é crescente ao longo dos anos apresentando um rácio de 76% em 2015 e de 91% em 2018 e que a solvabilidade total apresenta valores bastante elevados. Conclui-se que a empresa tem capacidade de fazer face aos seus compromissos financeiros com os seus credores sendo os resultados decorrentes da actividade da empresa suficientes para cobrir os encargos com o financiamento externo.

TABELA XVI
PRINCIPAIS INDICADORES

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	68%	65%	76%	83%	90%	91%
Solvabilidade Total	310%	284%	409%	589%	980%	1057%
Cobertura dos encargos financeiros	-1397%	614%	1011%	1507%	3011%	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente	0,20	0,03	0,60	1,52	2,42	3,85
Liquidez Reduzida	0,20	0,03	0,60	1,52	2,42	3,85

No que respeita à liquidez, entre os anos 2013 e 2015 a empresa apresenta um rácio de liquidez geral inferior a 1 concluindo que nem sempre apresenta um equilíbrio financeiro mínimo. Nestes anos o passivo corrente apresenta valores superiores ao activo corrente dado que são anos de elevados investimentos. Nos anos seguintes, o valor é superior a 1 o que demonstra que a empresa tem capacidade para fazer face aos seus compromissos a curto prazo.

10.2.9. Valor Actual Líquido, Taxa Interna de Rentabilidade e Payback

Segundo o ANEXO VIII e na óptica do projecto, o valor actual líquido (VAL) apresenta um valor positivo o que releva que os fluxos gerados pela exploração do projecto cobrem o investimento inicial na sua totalidade, remuneram as fontes de financiamento, obtendo ainda um excedente no valor de €1.006.792. O projecto é economicamente viável remunerando os sócios da empresa a uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 27,90%, apesar do tempo de recuperação do investimento (*payback*) ser atingido no final de 6 anos. Na óptica do investidor, o VAL apresenta um valor positivo de €907.708, revelando que os *cash flows* produzidos pelo projecto são suficientes para cobrir o investimento e remunerar o capital do investidor à taxa requerida. A TIR apresenta um valor de 27,90% e o período de recuperação é de 6 anos.

10.2.10. Análise de sensibilidade

No estudo da análise de sensibilidade, cujo objectivo é verificar o comportamento dos indicadores de avaliação do projecto de investimento perante alteração de variáveis do

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

projecto, iremos considerar neste estudo as variáveis com maior peso que são taxa de ocupação da ERI e o custo do empreendimento.

TABELA XVII

CENÁRIO DE VARIAÇÃO DA TAXA DE OCUPAÇÃO DA ERI

Cenário	Variações(%)	Óptica do Projecto			Óptica do Investidor		
		VAL (€)	TIR (%)	Payback (anos)	VAL (€)	TIR (%)	Payback (anos)
Cenário Base	0%	1.006.792 €	27,90%	6	907.696 €	27,91%	6
Cenário Pessimista	-20%	338.851 €	2,25%	8	917.759 €	1,67%	9
	-10%	225.553 €	15,22%	6	127.638 €	14,79%	6
Cenário Optimista	10%	1.567.222 €	35,53%	6	1.455.903 €	38,70%	6
	20%	2.131.227 €	42,29%	5	1.998.585 €	46,85%	6

TABELA XVIII

CENÁRIO DE VARIAÇÃO DO CUSTO DO EMPREENDIMENTO

Cenário	Variações(%)	Óptica do Projecto			Óptica do Investidor		
		VAL (€)	TIR (%)	Payback (anos)	VAL (€)	TIR (%)	Payback (anos)
Cenário Base	0%	1.006.792 €	27,90%	6	907.696 €	27,91%	6
Cenário Optimista	-20%	1.172.057 €	33,29%	6	1.085.489 €	36,96%	6
	-10%	1.087.108 €	30,41%	6	1.000.152 €	33,12%	6
Cenário Pessimista	10%	929.440 €	25,69%	6	805.460 €	26,56%	6
	20%	857.529 €	23,71%	6	697.643 €	23,76%	6

Através desta análise verifica-se a existência de uma maior sensibilidade relativamente a variações na taxa de ocupação do projecto e uma menor sensibilidade relativamente a variações no custo do empreendimento, sendo de destacar que variações negativas na taxa de ocupação acima dos 10% pode colocar em causa a rentabilidade do projecto e variações positivas, acima dos 20%, diminuirá o *payback* para 5 anos.

Apesar desta tipo de análise apenas permitir analisar o impacto de uma variável de cada vez, ignorando a correlação entre variáveis, é de realçar a importância que a taxa de ocupação revela sendo necessário manter uma taxa mínima e/ou diversificar as respostas sociais, nomeadamente, implementando o serviço de apoio domiciliário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comissão Europeia (2009). *Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)* [Em linha]. Disponível em: http://www.euroid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=4349#relatorio [Acesso em: 2012/8/12]
- Costa, H. (2010). *Criação & Gestão de Micro-Empresas & Pequenos Negócios*, 9ª Ed. Lisboa-Porto: Lidel.
- Covello. J. & Hazelgren, B. (2005). *Your First Business Plan*. 5ª Ed. IL: Sourcebooks.
- Finch, B. (2010). *Como Elaborar um Plano de Negócios*, 1ª Ed. Lisboa: Smartbook
- Hay, M. (1988). How to write a business plan. *London Business School*
- Instituto Nacional de Estatística (2009). *Estimativas Anuais da População Residente*. [Em linha]. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133409945&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [Acesso em: 2012/4/12]
- Gabinete de Estratégia e Planeamento. *Plano Nacional da Acção para a Inclusão 2001-2003*. [Em linha]. Disponível em <http://www.gep.msss.gov.pt/estudos/pnai.php> [Acesso em: 2012/4/22]
- Instituto da Segurança Social (2012). *Manual de Processos- Estrutura Residencial para Idosos*. [Em linha]. Disponível em: http://www2.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=21436&m=PDF [Acesso em: 2012/5/16]
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2010). *Carta Social: Rede de serviços e equipamentos*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/relatorios.php#> [Acesso em: 2012/3/12]
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2011). Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de Setembro . *Diário da República* , 187 (1.ª série).
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (1998). Despacho Normativo n.º 12/98 . *Diário da República* , 58 (1.ª série).
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2012). Portaria n.º 67/2012 de 21 de Março. *Diário da República* , 47 (1.ª série B).
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. (2011). Republicação do Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de Março . *Diário da República* , 187 (1.ª série).
- Porter, E. (1980). *Competitive Strategy*. New York
- Kotler, P. (1994). *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas
- Kotler, P. & Keller, K. *Marketing Management*, 12ª Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Sahlman, A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard Business Review*, 97-108.

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

ANEXOS

ANEXO I: ÁREAS FUNCIONAIS – PISO 0 E PISO 1

Áreas Piso 0	m2	Áreas Piso 1	m2
Área de Recepção	95	Área de alojamento	865,6
Área de direcção, serviços técnicos e administrativos	214,01	Área de serviços de apoio	30
Área de instalação para pessoal	46	Área de Convívio e Actividades	45
Área de Convívio e Actividades	883,02	Total m2	940,6
Área de refeições	174,01		
Área de alojamento	121,8		
Área de cozinha e lavandaria	60		
Área de serviços de enfermagem	44		
Área de serviços de apoio	25		
Total m2	1662,84		

ANEXO II – PROCESSOS

PROCESSOS-CHAVE(PC)	OBJECTIVO	INSTRUÇÕES DE TRABALHO	IMPRESSOS	INDICADORES	GESTOR DO PROCESSO
PC01 Candidatura	Definir regras para as actividades de atendimento, análise, hierarquização e aprovação dos indivíduos presentes na lista de candidatos	Atendimento	Informação disponibilizada pelo Cliente Ficha de inscrição	. % clientes admissíveis . % total de inscrições realizada no período de 5 dias tempo médio de permanência na lista de candidatos . % de reclamações relativas ao processo de hierarquização e aprovação de candidatos	Director(a) Técnico(a)
		Avaliação da Admissibilidade	Ficha de avaliação inicial de requisitos Carta de admissibilidade Carta de não admissibilidade		
		Hierarquização e Aprovação de candidatos	Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação dos Candidatos Carta de aprovação Carta de não-aprovação		
			Lista de candidatos		
PC02 Admissão e Acolhimento	Estabelecer regras para o estabelecimento do utente na Estrutura Residencial, ao nível da prestação de serviços e acolhimento dos utentes	Admissão e Avaliação das Necessidades e Expectativas Iniciais	Ficha de avaliação das necessidades e expectativas iniciais	. % de revisões da ficha de avaliação das necessidades e expectativas dos clientes . % de rescisão dos contratos . % reclamações ao nível da admissão e selecção grau de satisfação dos clientes face ao processo de admissão e selecção	Director(a) Técnico(a)
		Contrato e Processo Individual do Cliente	Lista de bens do Cliente		
		Programa de Acolhimento	Programa de acolhimento do Cliente		
			Relatório do programa de acolhimento do Cliente		
PC03 Plano Individual	Estabelecer as regras de orientação a observar na elaboração, implementação, monitorização, avaliação e revisão do Plano Individual	Avaliação das necessidades e dos potenciais do Cliente	Ficha de avaliação das necessidades e dos potenciais do Cliente	. número de revisões do Plano Individual . grau de cumprimento do Plano Individual grau de execução dos objectivos previstos . % de reclamações sobre o Plano Individual grau de satisfação dos clientes face ao seu Plano Individual	Director(a) Técnico(a)
		Plano Individual	Plano Individual		
			Serviços Prestados no Apoio Psicossocial		
			Ficha de ocorrências de incidentes de violência		
			Ficha de avaliação de ocorrência de incidentes de violência		

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

PROCESSOS-CHAVE (PC)	OBJECTIVO	INSTRUÇÕES DE TRABALHO	IMPRESSOS	INDICADORES	GESTOR DO PROCESSO
PC04 Cuidados pessoais e de saúde	Definir regras para a organização dos cuidados de higiene, imagem, saúde, situações de emergência e administração da terapêutica dos clientes		Cuidados Pessoais - Cronograma	. % de cuidados prestados de acordo com as metas e objectivos definidos nos Planos Individuais do Cliente, por cada tipo de serviço . % de reclamações relativas ao processo de cuidados pessoais . % de administração terapêutica realizada de acordo com o programa estabelecido . % de situações de emergência decorrentes da incorrecta administração terapêutica	Director(a) Técnico(a)
			Cuidados Pessoais - Registo		
		Cuidados de higiene e imagem			
		Cuidados de saúde e em situação de emergência	Situações de emergência - Regras Gerais de Actuação		
			Cuidados em situações de emergência		
		Administração Terapêutica	Indicação Terapêutica - Informação genérica		
			Medicação e Indicação Terapêutica		
PC05 Nutrição e Alimentação	Definir regras que contribuam para a higiene e saúde dos colaboradores, das instalações e equipamentos, na preparação confecção e transporte de alimentos		Lista de Necessidades Alimentares Especiais		Director(a) Técnico(a)
		Elaboração de Ementas			
		Sistema de HACCP			
		Recepção, Armazenamento e Conservação de Produtos Alimentares	Controlo de recepção de matérias-primas		
			Controlo da validade dos produtos		
		Preparação e confecção de alimento	Registo de equipamento entregue/recebido		
			Controlo de óleos de fritura		
		Transporte, distribuição e apoio nas refeições	Recolha de amostras		
		Subcontratação de serviços de fornecimento de refeições			
PC06 Apoio nas actividades instrumentais da vida quotidiana	Estabelecer regras para as actividades de acompanhamento exterior, de apoio na aquisição de bens e serviços, de transporte, de tratamento de roupa e higiene		Actividades Instrumentais da vida quotidiana	. % de serviços prestados de acordo com as metas e objectivos definidos nos PI do cliente, por cada tipo de serviço . Número de serviços executados não previstos no PI do Cliente	Director(a) Técnico(a)
		Acompanhamento ao exterior e aquisição de bens e serviços	Ficha de Incidentes críticos no exterior		
		Tratamento da roupa	Ficha de registos da lavandaria		
		Organização e higiene do espaço individual			
		Alojamento			
PC07 Planeamento e Acompanhamento das actividades de desenvolvimento pessoal	Estabelecer regras orientadoras para a elaboração, validação, implementação, avaliação e revisão do Planod e Actividades e desenvolvimento pessoal	Plano de actividades de desenvolvimento pessoal	Lista de necessidades de actividades ocupacionais e de desenvolvimento pessoal	. Número de revisões do PADP . Número de novas actividades não previstas e desencadeadas no decurso da implementação do PADP	Director(a) Técnico(a)
			Plano de actividades de desenvolvimento pessoal		
			Registo de presenças		

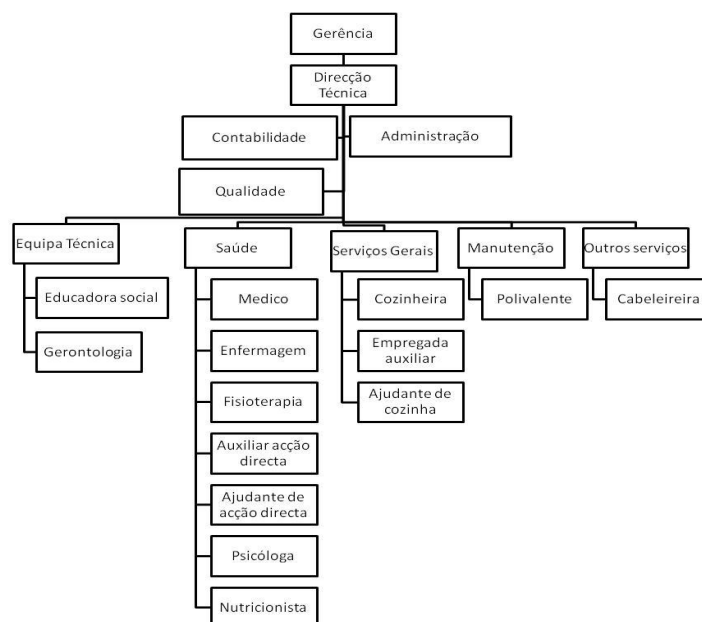
PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

ANEXO III - CUSTOS COM MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

	Quantidade	Custo unitário	Total	Fornecedor
1. Recepção			4.641,90 €	
Balcão	1	899,99 €	899,99 €	Staples
Candeeiros	3	49,99 €	149,97 €	IKEA
Mesa de centro	2	179,00 €	358,00 €	IKEA
Sofás	3	449,00 €	1.347,00 €	IKEA
Televisão	1	499,00 €	499,00 €	Worten
Cadeira	1	39,99 €	39,99 €	Staples
Quadros decorativos	4	49,99 €	199,96 €	IKEA
Computador	1	899,00 €	899,00 €	Worten
Telefone	1	19,99 €	19,99 €	Worten
Fotocopiadora	1	229,00 €	229,00 €	Worten
2. Área da direcção, serviços técnicos e administrativos			7.392,76 €	
Cadeira	6	39,99 €	239,94 €	Staples
Quadros decorativos	6	49,99 €	299,94 €	IKEA
Computador	5	590,00 €	2.950,00 €	Worten
Telefone	4	19,99 €	79,96 €	Worten
Fotocopiadora	2	229,00 €	458,00 €	Worten
Mesa reuniões	1	329,00 €	329,00 €	Staples
Cadeira mesa reuniões	8	29,99 €	239,92 €	Staples
Móveis decoração Jardim	4	699,00 €	2.796,00 €	AKI
3. Área de instalação do pessoal			2.747,73 €	
Cacifos	15	79,45	1.191,75 €	Ideiapack
Bancos corridos			- €	
Sofás	2	449,00 €	898,00 €	IKEA
Mesa	2	179,00 €	358,00 €	IKEA
Candeeiros	2	49,99 €	99,98 €	IKEA
Elementos decorativos			200,00 €	IKEA
4. Área de Convívio			32.989,39 €	
Sala de estar			8.170,99 €	
Sofás	12	449,00 €	5.388,00 €	IKEA
Poltronas	10	149,00 €	1.490,00 €	IKEA
Mesas	6	119,00 €	714,00 €	IKEA
Mesa de TV	1	79,99 €	79,99 €	IKEA
TV	1	499,00 €	499,00 €	Worten
Ginásio			19.968,40 €	
Step	40	55,76 €	2.230,40 €	Fun&Fitness
Bola Fitball	40	14,80 €	592,00 €	Fun&Fitness
Colchonete	40	17,15 €	686,00 €	Fun&Fitness
Abdominal	20	29,61 €	592,20 €	Fun&Fitness
Elasticos	10	10,73 €	107,30 €	Fun&Fitness
Kit Fitness Pump	30	57,12 €	1.713,60 €	Fun&Fitness
Halteres	30	24,99 €	749,70 €	Sportzone
Bicicleta	10	399,90 €	3.999,00 €	Sportzone
Passadeira	8	849,90 €	6.799,20 €	Sportzone
Elíptica	10	249,90 €	2.499,00 €	Sportzone
Piscina				
Jacuzzi	1	4.492,58 €	4.492,58 €	Vida Dourada
Banho Turco	1	1.900,00 €	1.900,00 €	Vida Dourada
Sauna	1	2.950,00 €	2.950,00 €	Vida Dourada
5. Área de refeições			10.617,20 €	
Conjunto 1 Mesa+4 cadeiras	20	470,96 €	9.419,20 €	Moviflor
Televisão	2	499,00 €	998,00 €	Worten
Elementos decorativos			200,00 €	IKEA
6. Quartos			130.775,80 €	
Cama articulada + colchão + grades	25	439,00 €	10.975,00 €	maisquecuidar.com
Cama	60	169,00 €	10.140,00 €	IKEA
Colchão	60	675,75 €	40.545,00 €	Colchaonet
Mesinha de cabeceiras	60	44,99 €	2.699,40 €	IKEA
Candeeiro	60	29,99 €	1.799,40 €	IKEA
Cortinados	60	69,99 €	4.199,40 €	IKEA
Tapete chão	60	49,00 €	2.940,00 €	A loja do Gato Preto
Poltrona	60	249,00 €	14.940,00 €	IKEA
Mesa de apoio	60	99,99 €	5.999,40 €	IKEA
Televisão	60	499,00 €	29.940,00 €	Worten
Candeeiro tecto	60	49,99 €	2.999,40 €	IKEA
Espelho	60	39,99 €	2.399,40 €	IKEA
Telefone	60	19,99 €	1.199,40 €	Worten
7. Área de cozinha e lavandaria			7.000,00 €	
Material para a cozinha		6.000,00 €	6.000,00 €	
Material para a lavandaria		1.000,00 €	1.000,00 €	
9. Outros		3.000,00 €	3.000,00 €	
			199.164,78 €	

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÉNIOR RAINHA SANTA ISABEL

ANEXO IV – ORGANIGRAMA DA ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA IDOSOS



ANEXO V - QUADRO DE PESSOAL PARA A RS

PESSOAL	QUANTIDADE
Director Qualidade	1
Administrativa/Contabilista	1
Director Técnico	1
Auxiliar de acção directa	10
Ajudante de acção directa (reforço período nocturno)	3
Psicologo	1
Enfermeiro	1
Nutricionista	1
Fisioterapeuta	1
Animadora Sócio cultural	1
Cozinheiro	1
Ajudante de cozinha	4
Empregado auxiliar	4
Técnico Manutenção	1
Total Pessoal	30

ANEXO VI: MAPA DE CASH FLOWS OPERACIONAIS

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-31.812	163.604	166.977	165.818	165.668	170.630
Depreciações e amortizações	10.083	68.350	68.366	68.300	66.633	57.883
Provisões do exercício						
	-21.728	231.953	235.343	234.118	232.301	228.513
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	294	72.302	14.185	2.159	2.212	2.266
CASH FLOW de Exploração	-21.434	304.255	249.528	236.276	234.512	230.778
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-750.250	-639.214	-50	-50	-50	-50
Free cash-flow	-771.684	-334.959	249.478	236.226	234.462	230.728
CASH FLOW acumulado	-771.684	-1.106.643	-857.165	-620.939	-386.476	-155.748

PLANO DE NEGÓCIOS: RESIDÊNCIA SÊNIOR RAINHA SANTA ISABEL

ANEXO VII: FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses		1	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%		100%							
Publicidade e propaganda	23%	100%		500,00	500,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Vigilância e segurança	23%	100%		500,00	500,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Honorários	23%	100%		1.300,00	1.300,00	16.068,00	16.550,04	17.046,54	17.557,94	18.084,68
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	70%	30%	600,00	600,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66	8.346,77
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	80%	20%							
Livros e documentação técnica	23%	80%	20%	100,00	100,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Material de escritório	23%	70%	30%	200,00	200,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Artigos para oferta	23%		100%							
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	80%	20%	5.000,00	5.000,00	61.800,00	63.654,00	65.563,62	67.530,53	69.556,44
Combustíveis	23%	100%		1.000,00	1.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Água	5%	80%	20%	4.000,00	4.000,00	49.440,00	50.923,20	52.450,90	54.024,42	55.645,16
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%		100%							
Transportes de pessoal	23%		100%	300,00	300,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Transportes de mercadorias	23%		100%							
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	70%	30%							
Seguros		100%		300,00	300,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Royalties	23%		100%							
Contencioso e notariado	23%		100%	300,00	300,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Despesas de representação	23%		100%	100,00	100,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		200,00	200,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26
Outros serviços	23%	100%		4.000,00	4.000,00	49.440,00	50.923,20	52.450,90	54.024,42	55.645,16
TOTAL FSE					18.400,00	227.424,00	234.246,72	241.274,12	248.512,35	255.967,72

FSE - Custos Fixos	15.640,00	193.310,40	199.109,71	205.083,00	211.235,49	217.572,56
---------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

FSE - Custos Variáveis	2.760,00	34.113,60	35.137,01	36.191,12	37.276,85	38.395,16
-------------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

TOTAL FSE	18.400,00	227.424,00	234.246,72	241.274,12	248.512,35	255.967,72
------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

IVA	2.132,00	26.351,52	27.142,07	27.956,33	28.795,02	29.658,87
------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FSE + IVA	20.532,00	253.775,52	261.388,79	269.230,45	277.307,36	285.626,58
------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

ANEXO VIII: AVALIAÇÃO DO PROJECTO

Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow to Firm	-771.684	-334.959	249.478	236.226	234.462	230.728	2.683.847
WACC	9,82%	10,00%	10,82%	11,33%	11,80%	11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,100	1,219	1,357	1,517	1,697	1,898
Fluxos actualizados	-771.684	-304.507	204.654	174.064	154.529	135.951	1.413.786
	-771.684	-1.076.191	-871.538	-697.474	-542.945	-406.994	1.006.792
Valor Actual Líquido (VAL)	1.006.792						
Taxa Interna de Rentabilidade	27,90%						
Pay Back period	6 Anos						

Na perspectiva do Investidor	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	-559.320	-311.836	136.117	130.202	135.775	230.728	2.611.103
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,400	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-559.320	-278.891	108.822	93.004	86.609	131.362	1.326.111
	-559.320	-838.208	-729.385	-636.379	-549.768	-418.405	907.708
Valor Actual Líquido (VAL)	907.708						
Taxa Interna de Rentabilidade	29,71%						
Pay Back period	6 Anos						